

第4章 シニア経営者の「人とのつながり」と経営パフォーマンス

1. はじめに一問題意識

個人経営のような一人で事業を展開している場合であっても、経営活動の成否は当事者の能力や努力のみによって決定するわけではない。経営者の他の人とのつながり（ネットワーク）が、経営成果にも影響を与えるはずである。そのため、「人とのつながり（ネットワーク）」は組織や個人（働く人）の活動にとって有益な経営資源であると考えられるようになってきた。また、こうした「人とのつながり（ネットワーク）」は組織にとっての「社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）」であるとされ、ヒト、モノ、カネ、情報を媒介し、かつ、活かす重要な社会的資源、あるいは、経営資源として考えられてきている（ウェイン・ベッカー（2000）、ドン・コーエン（2001）及び稲葉（2011）を参照）。

「人とのつながり（ネットワーク）」を社会的資源（経営資源）とみなす背景には「人とのつながり（ネットワーク）」の情報収集機能に注目する考え方がある。「人とのつながり（ネットワーク）」は個人が就職や転職を試みる際に必要な情報の情報源、あるいはその情報経路として機能すると考えられている。フォーマルな組織を介した就職や転職よりも、友人・知人と相談したり、仲介者を介することで、よりよい結果が得られることが明らかにされている（代表的な研究としてはアメリカについては Granovetter（1974）、日本については渡辺（2001）を挙げることができる）。

地域における人とのつながりに注目した研究によれば、地域における地元企業、大学などの高等教育機関、公的機関等の様々な組織とのネットワークをとおした相互作用・交流が「知識の連鎖」につながることを明らかにしている。知識の連鎖において、埋め込まれた知識である暗黙知が人間関係や企業間関係を通して、ネットワーク構築に貢献する。それが、地域における企業同士の切磋琢磨につながり、企業の教育訓練行動や従業員の能力開発行動にプラスの影響を与える。つまり、地域に「埋め込まれている学習資源」の多寡が企業の教育訓練行動や従業員の能力開発行動に影響を及ぼしているのである（たとえば、大木（2012）を参照）。

若林（2009）によれば、組織に高い業績をもたらすネットワークの特性は①関係のよさにかかわる質的次元と②ネットワークの構造形態の次元、の2つがある。そして、前者については信頼関係のよさに代表されるものであり、後者については、「凝集性」に関係するものである。「凝集性的なネットワーク」とは内部が強い紐帯で結合していたり、または狭い範囲で相互に直接的な結合関係があったりする場合である。

こうした問題意識を踏まえて、この章では、経済活動とは直接関係がないようにみえる個人的なつながりを活用することによって、経営上で高い成果をあげることができるのかを明らかにする。分析にあたっては、組織に高い業績をもたらすネットワークの特性の特徴で

ある関係のよさにかかわる質的次元を表す「信頼関係」とネットワークの構造形態の次元を表す「凝集性」に注目する。具体的な分析の接近方法としては、第1に、「信頼関係」については「相談に乗ってもらえる経営者がいるかどうか」と経営パフォーマンスとの関係を明らかにする。第2に、凝集的なネットワークの構造効果については「企業経営に関する家族との相談状況」と経営パフォーマンスとの関係を明らかにする。最後に、明らかにされたことを要約してまとめとする。

2. 相談に乗ってもらえる経営者の有無と特徴

(1) 相談に乗ってもらえる経営者の有無

ネットワーク特性の特徴の1つである「信頼関係」については「日々の仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者がいるかどうか」に注目して分析を進める。図表4-1に示されているように、日々の仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者が「いる」は30.6%、「いない」は69.4%で、相談に乗ってもらえる経営者、言い換えれば、信頼関係にある経営者が「いる」シニア経営者は3割程度に過ぎない。

こうした仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者の有無についてみると、現在の年齢とは関係は見られないが、企業規模とは関係が見られる。規模が大きい企業のシニア経営者ほど、仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者がいると考えているシニア経営者が多くなっており、「相談に乗ってもらえる経営者がいる」比率は「本人のみ」の28.1%から「本人+雇用者1名以上」の42.1%に増加している。

また、業種別にも特徴が見られ、不動産業、物品賃貸業のシニア経営者（「いる」比率：37.2%）及び製造業のシニア経営者（同36.7%）で仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者がいると考えているシニア経営者が多くなっている。不動産業、物品賃貸業のシニア経営者は開業年齢に関わりなく、短い経験で開業しているため相談できる経営者が必要であったためであると推測される。また、製造業のシニア経営者は技術的な知識や経験などの専門性が求められることに加えて、地域でのつながりも必要不可欠であるため相談できる経営者が必要であると考えられる。これに対して、情報通信業のシニア経営者（同20.5%）で相談に乗ってもらえる経営者がいると考えている経営者が少なくなっている。情報通信業のシニア経営者はインターネットなどを通して、事業に必要な新しい技術に関する情報を収集できるためであろう。

¹ この分野の先行研究としては高橋(2007)を挙げることができる。高橋(2007)は東京大学社会科学研究所スモールビジネス研究会が実施した小企業へのアンケート調査に基づき、第1に、一口に、他の企業経営者とのパーソナル・ネットワークといっても、その相手が誰であるかによって形成実態は多様であること、第2に、「取引先の経営者」とネットワークを形成しているほど、「同一勤務先出身の経営者」とネットワークを形成しているほど、業績が良いことを、明らかにしている。

図表 4 - 1 相談に乗ってもらえる経営者の有無

(単位 :%)

		件数	いる	いない
全体		1030	30.6	69.4
年齢階級別	50～54歳	187	33.7	66.3
	55～59歳	227	29.1	70.9
	60歳以上	616	30.2	69.8
従業員数別	本人のみ	733	28.1	71.9
	本人 + 家族従事者	176	33.0	67.0
	本人 + 雇用者 1 名以上	121	42.1	57.9
業種別	建設業	54	27.8	72.2
	製造業	49	36.7	63.3
	情報通信業	78	20.5	79.5
	卸売業、小売業	161	28.6	71.4
	金融業、保険業	44	29.5	70.5
	不動産業、物品賃貸業	113	37.2	62.8
	学術研究、専門・技術サービス業	304	32.6	67.4
	生活関連サービス業、娯楽業	48	31.3	68.8
	教育、学習支援業	41	29.3	70.7

注：業種は 40 件以上のみを表示している。

以上のようなクロス分析結果を踏まえ、「日々の仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者がいる」シニア経営者とはどのような特徴を持った経営者であるのかをロジスティック回帰分析を利用し、明らかにしよう。分析により説明されるのは「相談に乗ってもらえる経営者の有無」である。

説明する変数は、クロス分析で利用した「現在の年齢」、「企業規模」、「業種」に加え、シニア経営者の個人属性を表す「性別」及び「学歴」、これまでのキャリアや経験を表す「長く働いた勤務先の企業規模」と「長く働いた勤務先の業種と現在の会社の業種との類似性」、さらに、過去 1 年間の学習活動の有無、を追加した。

なお、説明変数のうち、「年齢」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「長く働いた勤務先の業種と現在の会社の業種との類似性」（「同業種である」を 3 点、「同業種ではないが、類似の業種である」を 2 点、「類似もしていない業種である」を 1 点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示されている事柄に該当する場合に 1、そうでない場合を 0 とした。

図表 4 - 2 から明らかなように、「日々の仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者がいる」シニア経営者の特徴をまとめると以下ようになる。第 1 に、個人属性では、男性シニア経営者よりも女性シニア経営者で、相談に乗ってもらえる経営者がいる。

図表 4-2 「相談に乗ってもらえる経営者の有無」の規定要因—ロジスティック回帰分析

	B	Exp(B)	
年齢	- 0.0110	0.9891	
男性ダミー	- 0.8158	0.4423	***
大卒以上ダミー	- 0.1790	0.8361	
雇用者ありダミー	0.4193	1.5209	***
建設業ダミー	0.0111	1.0112	
製造業ダミー	0.4379	1.5495	
情報通信業ダミー	- 0.4388	0.6448	
卸売・小売業ダミー	0.1381	1.1481	
金融・保険業ダミー	0.0119	1.0119	
不動産・賃貸業ダミー	0.6519	1.9192	**
学術研究、専門・技術サービス業ダミー	0.2360	1.2661	
生活関連サービス業、娯楽業ダミー	- 0.0367	0.9639	
教育、学習支援業ダミー	- 0.0928	0.9113	
大企業出身者ダミー	0.1623	1.1762	
過去1年間の学習活動ありダミー	0.6408	1.8980	***
長く働いた勤務先の業種と現在の会社の業種	0.1843	1.2023	**
定数	- 0.1874	0.8291	
- 2 対数尤度	1174.738		
NagelkerkeR2	0.070		
N	993		

注 1：業種ダミーの基準は「その他の業種」。

注 2：*** は 1% 水準有意、** は 5% 水準有意、* は 10% 水準有意。

第 2 に、経営している企業の特徴としては、雇用者がいる企業のシニア経営者ほど、言い換えれば、企業規模が大きい企業のシニア経営者ほど、あるいは、業種では、不動産業、物品賃貸業のシニア経営者ほど、相談に乗ってもらえる経営者がいる。企業規模が大きくなるほど、マネジメントも複雑になるため、経営に関する様々な事項に関して、相談に乗ってもらえる経営者が必要になってくるためである。

第 3 に、これまでのキャリアや経験を表す「長く働いた勤務先の業種と現在の会社の業種との類似性」との関連でみると、現在の会社との類似性が高いシニア経営者ほど、相談に乗ってもらえる経営者がいる。同じ業界のよしみでもあり、相談に乗ってもらえる経営者を見つけることが容易にできた可能性が高いと考えられる。最後に、過去 1 年間の学習活動を行ったシニア経営者ほど、相談に乗ってもらえる経営者がいる。経営者自身への人的資本投資を行うことと人脈形成との間には密接な関係があり、どちらの行動に経営者自身の熱意や工夫が必要であるためである。

(2) 相談に乗ってもらえる経営者に知り合ったきっかけ

日々の仕事や経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者がいると回答した経営者の相談相手はどのようにして知り合ったのであろうか。図表 4-3 から明らかなように、「取引先の経営者」が 4 割強 (43.8%) を占め最も多く、ついで、「業界団体や各種団体などを通じて知り合った経営者」(33.3%)、「近隣、同一地域で企業を営んでいる経営者」(同 23.2%)、「以前の勤務先の経営者」(13.7%)、「出身地や出身校が一緒の経営者」(13.3%) がこれに続いている。

こうした相談に乗ってもらえる経営者の特徴について、第1に、年齢階級別にみると、現在の年齢が高い経営者ほど、相談に乗ってもらえる経営者の特徴として、業界団体や各種団体などを通じて知り合った経営者及び出身地や出身校が一緒の経営者が多くなっており、「業界団体や各種団体などを通じて知り合った経営者」比率及び「出身地や出身校が一緒の経営者」比率は「50～54歳」から「60歳以上」の間で、それぞれ23.8%から37.1%、6.3%から15.6%、に増加している。

第2に、規模が大きい企業の経営者ほど、相談に乗ってもらえる経営者の特徴として、取引先の経営者及び近隣、同一地域で企業を営んでいる経営者が多くなっており、「取引先の経営者」比率及び「近隣、同一地域で企業を営んでいる経営者」比率は「本人のみ」から「本人+雇用者1名以上」の間で、それぞれ41.7%から52.9%、22.3%から25.5%、に増加している。これに対して、規模が小さい企業の経営者ほど、相談に乗ってもらえる経営者の特徴として、出身地や出身校が一緒の経営者が多くなっており、「出身地や出身校が一緒の経営者」比率は「本人+雇用者1名以上」の9.8%から「本人のみ」の14.1%に増加する。

第3に、業種別にみると、件数が少ないため、あくまで参考程度に過ぎないが、相談に乗ってもらえる経営者の特徴として、建設業で「取引先の経営者」(66.7%)、製造業で「以前の勤務先の経営者」(22.2%)、金融業、保険業で「近隣、同一地域で企業を営んでいる経営者」(38.5%)、学術研究、専門・技術サービス業で「業界団体や各種団体などを通じて知り合った経営者」(41.4%)、が多くなっている。

図表4-3 相談に乗ってもらえる経営者に知り合ったきっかけ(複数回答)

	件数	取引先の経営者	業界団体や各種団体などを通じて知り合った経営者	近隣、同一地域で企業を営んでいる経営者	以前の勤務先の経営者	出身地や出身校が一緒の経営者	ネット上で知り合った経営者	その他	
全体	315	43.8	33.3	23.2	13.7	13.3	1.6	7.9	
年齢階級別									
	50～54歳	63	50.8	23.8	19.0	6.3	6.3	3.2	7.9
	55～59歳	66	51.5	31.8	28.8	16.7	13.6	1.5	9.1
	60歳以上	186	38.7	37.1	22.6	15.1	15.6	1.1	7.5
従業員数別									
	本人のみ	206	41.7	31.1	22.3	13.6	14.1	1.9	9.7
	本人+家族従事者	58	43.1	46.6	24.1	15.5	13.8	0.0	6.9
	本人+雇用者1名以上	51	52.9	27.5	25.5	11.8	9.8	2.0	2.0
業種別									
	建設業	18	66.7	26.7	6.7	6.7	20.0	0.0	0.0
	製造業	16	50.0	33.3	27.8	22.2	5.6	0.0	11.1
	情報通信業	10	62.5	37.5	6.3	18.8	6.3	6.3	0.0
	卸売業、小売業	46	54.3	30.4	30.4	8.7	6.5	4.3	8.7
	金融業、保険業	13	38.5	23.1	38.5	0.0	38.5	0.0	15.4
	不動産業、物品賃貸業	42	38.1	26.2	21.4	7.1	14.3	0.0	14.3
	学術研究、専門・技術サービス業	99	37.4	41.4	20.2	21.2	13.1	1.0	6.1
	生活関連サービス業、娯楽業	15	46.7	26.7	13.3	20.0	20.0	0.0	20.0
	教育、学習支援業	12	25.0	33.3	25.0	16.7	25.0	0.0	8.3

注：「相談に乗ってもらえる経営者」がいるシニア経営者315名の回答

3. 企業経営に関する家族との相談状況

ネットワーク特性のもう1つの特徴である「凝集性」については「企業経営について、家族とどの程度相談しているか」という観点から分析を進める。図表4-4に示されているように、現在、企業経営について、家族と「相談している（「相談している」5.2%+「ある程度相談している」21.7%）」経営者は26.9%、「相談していない（「あまり相談していない」40.3%+「相談していない」32.7%）」経営者は73.0%であり、家族と企業経営について相談しているシニア経営者は3割にも満たない。

図表4-4 企業経営に関する家族との相談状況

(単位:%)

		件数	相談して いる	ある程度 相談して いる	あまり相 談してい ない	相談して いない	得点(点)
全体		1030	5.2	21.7	40.3	32.7	2.00
年齢階級別	50～54歳	187	5.3	23.5	44.4	26.7	2.07
	55～59歳	227	6.2	17.6	38.8	37.4	1.93
	60歳以上	616	4.9	22.7	39.6	32.8	2.00
従業員数別	本人のみ	733	3.5	19.8	40.1	36.6	1.90
	本人+家族従事者	176	10.2	31.8	39.2	18.8	2.34
	本人+雇用者1名以上	121	8.3	19.0	43.0	29.8	2.06
業種別	建設業	54	3.7	14.8	48.1	33.3	1.89
	製造業	49	8.2	26.5	44.9	20.4	2.22
	情報通信業	78	7.7	21.8	37.2	33.3	2.04
	卸売業、小売業	161	3.1	16.8	51.6	28.6	1.94
	金融業、保険業	44	11.4	18.2	27.3	43.2	1.98
	不動産業、物品賃貸業	113	7.1	22.1	41.6	29.2	2.07
	学術研究、専門・技術サービス業	304	3.3	21.4	40.1	35.2	1.93
	生活関連サービス業、娯楽業	48	12.5	22.9	37.5	27.1	2.21
	教育、学習支援業	41	7.3	12.2	43.9	36.6	1.90

注1:「得点」は「相談している」を4点～「相談していない」を1点とし、件数で除した平均値である。

注2:業種は40件以上のみを表示している。

こうした企業経営に関する家族との相談状況について、得点化してみると（算出方法は図表4-4の注を参照のこと）、第1に、年齢階級別にみると、現在の年齢に関わらず、企業経営に関する家族との相談状況は変わらない。第2に、規模別にみても、同様に、規模に関わらず、家族との相談状況は変わらない。第3に、業種別にみると、製造業（得点:2.22点）及び生活関連サービス業、娯楽業（同2.21点）で企業経営に関して家族と相談しているシニア経営者が多くなっているが、建設業（同1.89点）、教育、学習支援業（同1.90点）、学術研究、専門・技術サービス業（同1.93点）及び卸売業、小売業（同1.94点）で家族と相談しているシニア経営者が少なくなっている。

以上のようなクロス分析結果を踏まえ、「現在、企業経営について、家族と相談している」シニア経営者とはどのような特徴を持った経営者であるのかを順序ロジスティック回帰分析を利用し、明らかにしよう。分析により説明されるのは「現在、企業経営について、家族とどの程度相談しているか」ということである。

説明する変数は、クロス分析で利用した「現在の年齢」、「企業規模」、「業種」に加え、シニア経営者の個人属性を表す「性別」及び「学歴」、これまでのキャリアや経験を表す「長く働いた勤務先の企業規模」と「長く働いた勤務先の業種と現在の会社の業種との類似性」、さらに、「経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者の有無」及び経営者の行動パターンを表す考え方（「新しいこと自体に魅力を感じる」VS「変化がないことに魅力を感じる」及び「しっかりした計画を立てるのが得意」VS「計画より現実への対応が得意」）、を追加した。

なお、被説明変数の「現在、企業経営について、家族とどの程度相談しているか」（「相談している」を4点、「ある程度相談している」を3点、「あまり相談していない」を2点、「相談していない」を1点）については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数のうち、「年齢」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「長く働いた勤務先の業種と現在の会社の業種との類似性」（「同業種である」を3点、「同業種ではないが、類似の業種である」を2点、「類似もしていない業種である」を1点）及び経営者の行動パターンを表す考え方（「新しいこと自体に魅力を感じる」の方に近い）を1点、「新しいこと自体に魅力を感じる」の方にやや近い）を2点、「変化がないことに魅力を感じる」の方にやや近い）を3点、「変化がないことに魅力を感じる」の方に近い）を4点及び「しっかりした計画を立てるのが得意」に近い）を1点、「しっかりした計画を立てるのが得意」にやや近い）を2点、「計画より現実への対応が得意」にやや近い）を3点、「計画より現実への対応が得意」に近い）を4点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示されている事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。図表4-5から明らかのように、「企業経営について、家族と相談している」シニア経営者の特徴をまとめると以下のようなになる。第1に、個人属性と家族と相談の程度は有意な関係は見られない。

第2に、経営している企業の特徴としては、雇用者がいる企業のシニア経営者ほど、言い換えれば、企業規模が大きい企業のシニア経営者ほど、企業経営について、家族と相談している。企業規模が大きくなるほど、配偶者などが家族従業員として、経営に関与しているからである。これに対して、事業内容を表す業種と家族と相談の程度は有意な関係は見られない。同様に、これまでのキャリアや経験と家族と相談の程度は有意な関係は見られない。

第3に、経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者がいるシニア経営者ほど、企業経営に関して、家族と相談している。外部に信頼できる経営者がいるシニア経営者ほど、企業経営に関して、家族と凝集的なネットワーク関係にあると考えられる。最後に、経営者の行動パターンを表す考え方と家族と相談の程度とは有意な関係が見られ、「新しいこと自体に魅力を感じる」と考えているシニア経営者ほど、あるいは、「しっかりした計画を立てるのが得意」と考えているシニア経営者ほど、企業経営に関して、家族と相談している。

図表 4-5 企業経営に関して、家族と相談しているシニア経営者とは
—順序ロジスティック回帰分析

	B	Wald	
年齢	0.0056	0.3827	
男性ダミー	0.0231	0.0070	
大卒以上ダミー	0.0831	0.4308	
雇用者ありダミー	0.4848	13.1101	***
建設業ダミー	- 0.2477	0.6431	
製造業ダミー	0.3481	1.2041	
情報通信業ダミー	0.0836	0.0939	
卸売・小売業ダミー	- 0.0486	0.0475	
金融・保険業ダミー	- 0.2996	0.8242	
不動産・賃貸業ダミー	0.0049	0.0004	
学術研究、専門・技術サービス業ダミー	- 0.2316	1.3059	
生活関連サービス業、娯楽業ダミー	0.4100	1.6227	
教育、学習支援業ダミー	- 0.4402	1.5366	
大企業出身者ダミー	0.1798	1.4703	
長く働いた勤務先の業種と現在の会社の業種	- 0.0248	0.1084	
経営上の相談相手がいるダミー	0.8887	44.2125	***
「新しいこと自体に魅力を感じる」VS「変化がないことに魅力を感じる」	- 0.2197	5.8777	**
「しっかりした計画を立てるのが得意」VS「計画より現実への対応が得意」	- 0.1753	4.2286	**
- 2 対数尤度	2287.060		***
が 2 乗	106.444		
NagelkerkeR2	0.111		
N	993		

注 1：業種ダミーの基準は「その他の業種」。

注 2：*** は 1% 水準有意、** は 5% 水準有意、* は 10% 水準有意。

4. シニア経営者の「人とのつながり」と経営パフォーマンスとの関係

(1) 「相談できる経営者とのつながり」と経営パフォーマンスとの関係

経済活動とは直接関係がないようにみえる個人的なつながりを活用することによって、経営上で高い成果をあげることができるのであろうか。まず最初に、「相談できる経営者とのつながり」、言い換えれば、信頼関係にある経営者とのつながりと経営業績との関係について、順序ロジスティック回帰分析を利用して明らかにしよう。分析により説明されるのは経営業績を表す「同業他社と比べて会社の事業状況」及び「会社の収支状況」である。

説明する変数は、「現在の年齢」、「企業規模」、「業種」に加え、シニア経営者の個人属性を表す「性別」及び「学歴」、「経営上の課題について相談に乗ってもらえる経営者の有無」である。

なお、被説明変数の「同業他社と比べて会社の事業状況」（「かなり良い」を 4 点、「やや良い」を 3 点、「やや悪い」を 2 点、「かなり悪い」を 1 点）及び「会社の収支状況」（「黒字基調」を 3 点、「ほぼ収支均衡」を 2 点、「赤字基調」を 1 点）については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数のうち、「年齢」は実数値をそのまま説明変数として使用し、これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示されている事柄に該当する場合に 1、そうでない場合を 0 とした。

図表 4-6 から明らかのように、日々の仕事や経営上の課題について「相談に乗ってもらえる経営者がいる」シニア経営者ほど、経営のパフォーマンスが良好である。「相談でき

る経営者とのつながり」、言い換えれば、「信頼関係にある経営者とのつながり」と経営パフォーマンスとの間には密接な関係があることがわかる。信頼できる経営者とのつながりを通して、情報収集力が高められることに加え、企業経営者として必要な知識やスキルが習得でき、そのことが好業績に結びついていると考えられる。

図表4-6 「相談できる経営者とのつながり」と経営パフォーマンスとの関係
—順序ロジスティック回帰分析

	同業他社と比較した経営状況			会社の収支状況		
	B	Wald		B	Wald	
年齢	0.0119	1.7343		0.0013	0.0225	
男性ダミー	-0.3107	1.4740		-0.3217	1.6413	
大卒以上ダミー	0.1305	1.0766		-0.0050	0.0016	
雇用者ありダミー	0.4491	10.9078	***	0.1958	2.1617	
建設業ダミー	0.4458	2.0751		0.3829	1.5898	
製造業ダミー	-0.3239	1.0419		-0.5820	3.3892	*
情報通信業ダミー	-0.5137	3.6348	*	-0.2088	0.6112	
卸売・小売業ダミー	-0.1728	0.6153		-0.1229	0.3173	
金融・保険業ダミー	0.3700	1.2432		0.4060	1.5424	
不動産・賃貸業ダミー	1.1132	18.5760	***	1.1513	21.2696	***
学術研究、専門・技術サービス業ダミー	-0.1354	0.4702		0.0181	0.0086	
生活関連サービス業、娯楽業ダミー	-0.2902	0.8205		-0.4676	2.1566	
教育、学習支援業ダミー	0.1425	0.1733		0.0775	0.0527	
経営上の相談相手がいるダミー	0.6049	20.7480	***	0.4688	12.9865	***
-2対数尤度	1761.354			1737.150		
が2乗	97.765			72.321		
NagelkerkeR2	0.102			0.077		
N	1030			1030		

注1：業種ダミーの基準は「その他の業種」。

注2：***は1%水準有意、**は5%水準有意、*は10%水準有意。

(2) 「相談できる家族とのつながり」と経営パフォーマンスとの関係

上記の分析から、「相談できる経営者とのつながり」、言い換えれば、「信頼関係にある経営者とのつながり」は経営業績にプラスの効果があることが明らかになった。つぎに、凝集的なネットワークの構造効果に関して、「企業経営に関する家族との相談状況」と経営パフォーマンスとの関係について、順序ロジスティック回帰分析を利用して明らかにしよう。分析により説明されるのは経営パフォーマンスを表す「同業他社と比べて会社の事業状況」及び「会社の収支状況」である。

説明する変数は、「現在の年齢」、「企業規模」、「業種」に加え、シニア経営者の個人属性を表す「性別」及び「学歴」、「企業経営に関する家族との相談状況」である。

なお、被説明変数の「同業他社と比べて会社の事業状況」（「かなり良い」を4点、「やや良い」を3点、「やや悪い」を2点、「かなり悪い」を1点）及び「会社の収支状況」（「黒字基調」を3点、「ほぼ収支均衡」を2点、「赤字基調」を1点）については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数のうち、「年齢」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「現在、企業経営について、家族とどの程度相談しているか」（「相談している」を4点、「ある

程度相談している」を3点、「あまり相談していない」を2点、「相談していない」を1点)については、得点化して被説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示されている事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表4-7から明らかなように、「企業経営に関して、家族と相談している」シニア経営者ほど、経営のパフォーマンスが良好である。「相談できる家族とのつながり」である凝集的なネットワークと経営パフォーマンスとの間には密接な関係があることがわかる。Krackhardy (1992) が明らかにしているように、危機的な状態にある組織が凝集的なネットワークを持っている場合には、高い団結力を示しやすいので、まとまって現状を改善する集団的な努力に取り組みやすい傾向がある。こうしたことは経営資源が不足している個人経営のような一人で事業を展開しているシニア経営者と家族とのつながりにも当てはまる。企業経営に関する家族とのつながりを通して、言い換えれば、「強い紐帯の強み」を活かして、経営業績の改善をはかることができるからである。

図表4-7 「相談できる家族とのつながり」と経営パフォーマンスとの関係
—順序ロジスティック回帰分析

	同業他社と比較した経営状況			会社の収支状況		
	B	Wald		B	Wald	
年齢	0.0111	1.4849		0.0000	0.0000	
男性ダミー	- 0.3481	1.8541		- 0.3563	2.0311	
大卒以上ダミー	0.0830	0.4348		- 0.0354	0.0814	
雇用者ありダミー	0.3912	8.1499	***	0.1854	1.9112	***
建設業ダミー	0.5331	2.9551		0.4145	1.8640	
製造業ダミー	- 0.3165	0.9928		- 0.5607	3.1539	*
情報通信業ダミー	- 0.5181	3.6881	*	- 0.2440	0.8360	
卸売・小売業ダミー	- 0.1312	0.3537		- 0.0972	0.1984	
金融・保険業ダミー	0.3964	1.4209		0.4419	1.8303	
不動産・賃貸業ダミー	1.1965	21.3900	***	1.2060	23.4078	***
学術研究、専門・技術サービス業ダミー	- 0.0440	0.0495		0.0769	0.1552	
生活関連サービス業、娯楽業ダミー	- 0.3315	1.0626		- 0.4886	2.3540	
教育、学習支援業ダミー	0.2257	0.4328		0.1013	0.0901	
企業経営に関する家族との相談状況	0.3852	29.0756	***	0.1848	7.1189	***
- 2 対数尤度	1890.407			1852.221		
が2乗	105.791			66.236		
NagelkerkeR2	0.110			0.071		
N	1030			1030		

注1：業種ダミーの基準は「その他の業種」。

注2：***は1%水準有意、**は5%水準有意、*は10%水準有意。

5. おわりに—求められる人的なネットワークの形成

個人経営のような一人で事業を展開している場合であっても、経営活動の成否は当事者の能力や努力のみによって決定するわけではない。経営者の他の人とつながり(ネットワーク)が、経営成果にも影響を与えるはずである。この章は、そのような想定のもとに、シニア経営者のネットワークと経営パフォーマンスの関係を検証した。

それによれば、日々の仕事や経営上の課題について「相談に乗ってもらえる経営者がいる」

シニア経営者ほど、経営のパフォーマンスが良好である。「相談できる経営者とのつながり」、言い換えれば、「信頼関係にある経営者とのつながり」と経営パフォーマンスとの間には密接な関係があることがわかる。信頼できる経営者とのつながりを通して、情報収集力が高められることに加え、企業経営者として必要な知識が習得でき、そのことが好業績に結びついていると考えられる。

さらに、「企業経営に関して、家族と相談している」シニア経営者ほど、経営のパフォーマンスが良好である。「相談できる家族とのつながり」である凝集的なネットワークと経営業績との間には密接な関係があることがわかる。ネットワークの既存研究が明らかにしているように、危機的な状態にある組織が凝集的なネットワークを持っている場合には、高い団結力を示しやすいので、まとめて現状を改善する集団的な努力に取り組みやすい傾向がある。こうしたことは経営資源が不足している個人経営のような一人で事業を展開しているシニア経営者と家族とのつながりにも当てはまる。企業経営に関する家族とのつながりを通して、言い換えれば、「強い紐帯の強み」を活かして、経営業績の改善をはかることができるからである。

以上のように、経営者の他の人とつながり（ネットワーク）や家族とのつながりが経営成果にも影響を与えているが、経営上の相談を他の経営者に相談する割合は3割程度と、低くなっている。また、家族への相談もあまり行われていない状況にある。多くのシニア経営者には長い職業経験があるので、それぞれの分野の知識や経験は充分獲得していると思われる。しかし事業を経営していく以上、小規模組織あるいは個人経営とはいえ、経営に対する知識は不可欠である。その獲得のための人的資本投資を惜しむべきではない。また、知識の獲得だけでは実際の活動に応用できないのは、経営に関することからでも同様である。人的なネットワークを形成することにより、経験者の知恵や工夫、あるいは異なる視点からのヒントを得られるようにすることが必要である。

【参考文献】

- 稲葉陽二（2011）『ソーシャル・キャピタル入門—孤立から絆へ』（中公新書）、中央公論新社
- 大木栄一（2012）「地域に「埋め込まれた」学習資源と教育訓練（能力開発）行動—地域における「知」の連鎖に注目して」佐藤厚・藤本真・大木栄一・藤波美帆・姫野宏輔『中小企業における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構
- 若林直樹（2009）『ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣
- コーエン・ドン、プルサック・ローレンス（2001）（沢崎冬日訳）（2003）『人と人との「つながり」に投資する企業—ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社
- ウェイン・ベーカー（2000）（中島豊訳（2001）『ソーシャル・キャピタル—と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』ダイヤモンド社
- Granovetter, M. S. (1974) *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (渡辺深（1998）『転職—ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ

書房

渡辺深 (2001) 「ジョブ・マッチングー情報とネットワーク」『日本労働研究雑誌』第 459 号

安田雪 (2004) 『人脈づくりの科学ー「人と人との関係」に隠された力を探る』日本経済新聞出版社

野沢真司編・監訳 (2006) 『リーディングスネットワーク論ー家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房

Krackhardy, D. (1992) “The Strength of Strong Ties : The Importance of Philos in Organnizations,” in N. Nohria and G. Eccles eds., *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press

高橋康二 (2007) 「小企業経営者のパーソナル・ネットワークーその所在と業績への影響」東京大学社会科学研究所スモールビジネス研究会編 (佐藤博樹・中村圭介・松島茂・橘川 武郎・大木 栄一・高橋康二) 『小企業活性化支援の新しいモデル』